

**DAS LEBENDIGE UNTERNEHMEN** – Dr. Joachim Galuska, in: *Resilienz – Kompetenz der Zukunft*, K. Wellensiek, J. Galuska, Beltz Verlag, 2014, S. 140-151

Ein Unternehmen ist ein lebendiger sozialer Organismus. Es besteht aus dem Zusammenwirken von menschlichen Lebewesen, die ein Produkt erzeugen, also eine Ware herstellen oder eine Dienstleistung erbringen. Wie Menschen, Lebewesen oder die Natur überhaupt können wir einen solchen sozialen Organismus nie vollständig verstehen. Er ist eben keine einfache Maschine oder ein kompliziert konstruierter Apparat, sondern etwas Lebendiges, das evolutionär entstanden ist. Um mit seiner Komplexität umgehen zu können, brauchen wir entsprechende Unternehmensmodelle, die vor allem im Rahmen des strategischen Managements entwickelt worden sind. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Balanced Scorecard. Sie ist ein Führungsinstrument, das von der Vision ausgehend für vier verschiedene Perspektiven eines Unternehmens Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen zur Zielerreichung formuliert. Im Zentrum der Balanced Scorecard stehen die Visionen des Unternehmens, die letztendlich aus unserem Herzen, aus unserer Seele stammen. Die Visionen sind jedoch bereits Bilder und Antworten auf unsere innersten Anliegen, die wir mit unserer beruflichen Tätigkeit verbinden. Im Kern der Balanced Scorecard stehen also eigentlich unsere tiefsten inneren menschlichen Anliegen als Unternehmer, Leitende oder Mitarbeiter. Und diese inneren Anliegen beruhen im Grunde auf der Wahrnehmung des Lebensfelds, in dem man eben lebt. Sie beruhen letztlich auf der Offenheit und Rezeptivität für die ganze Welt, für die Evolution, die in sich selbst Keime zur Weiterentwicklung, Entfaltung und Wandlung trägt.

Die Entwicklung einer resilienten Organisation basiert also zunächst einmal auf

einer dynamischen kontinuierlichen Weiterentwicklung der Prozesse und Strukturen. Um zu einem höheren Reifegrad zu kommen, ist es erforderlich, ebenso viel Wert auf eine resiliente Unternehmenskultur zu legen, diese bewusst zu machen und bewusst zu gestalten. Im Kern jeder Unternehmenskultur liegen die wesentlichen Werte, an denen sich sowohl das alltägliche Handeln als auch die strategischen Entscheidungen orientieren. Ein authentischer Dialog über die wesentlichen Werte, ihre Gewichtung und ihr Zusammenspiel lässt eine Unternehmenskultur aufblühen und lebendig sein.

Vielleicht geht es letztendlich in der Resilienzentwicklung um die Entfaltung unserer Lebendigkeit, um den Anschluss an das Leben in uns, persönlich, organisatorisch und gesellschaftlich. Ein lebendiges Unternehmen orientiert sich in seinem Kern an der Lebendigkeit. Sie schätzt und achtet das Leben, bejaht es und liebt letztendlich das Leben. Es versteht sich als Ausdruck der Evolution, als Ausdruck des Lebens und entfaltet sich aus sich selbst heraus. Es stellt in den Mittelpunkt nicht die Funktionen und Rollen der Menschen, sondern ihre Lebendigkeit. Es weiß, dass es nur aus lebendigen Menschen besteht, deren Inspiration, Engagement, Leidenschaft, Aktivität und Kompetenz seine Ergebnisse produzieren. Es ermöglicht den Menschen, ihre eigene Lebendigkeit zu spüren und ihr Leben zu erfüllen. Es kreiert eine lebendige Unternehmenskultur der gegenseitigen Unterstützung, Inspiration und Kooperation. Es ermöglicht die Teilhabe am größeren Ganzen, das jedem Einzelnen einen Sinn und eine Orientierung gibt. Ein lebendiges Unternehmen strukturiert und organisiert sich in vielfältiger



Weise wie das Leben selbst. Es organisiert die Verhaltensweisen der Einzelnen, ihre Kommunikation, die Strukturen der Führung und seine selbstregulativen Prozesse. Es ist selbstreferenziell und reflexiv, es spürt sich auf eine gewisse Weise selbst und verändert sich. Ein lebendiges Unternehmen betrachtet sich als Teil seiner

Mitwelt und tauscht sich aus. Es nimmt auf, was es zum eigenen Leben braucht und wirkt zugleich gestaltend in die Welt hinein. Es dient damit letztendlich dem gesamten Leben und sieht seinen Sinn und seine Bestimmung darin, das Leben zu beschützen, anzureichern und weiterzuentwickeln.

